

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ імені В. Н. КАРАЗІНА

Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»

Кафедра управління та адміністрування

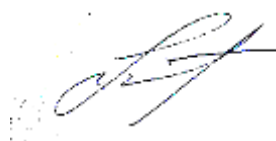
КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

бакалавра

на тему: «Управління персоналом в системі забезпечення ефективної діяльності підприємства»

Виконав: студент 4 курсу, групи П-41 спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність», освітньо-професійної програми «Підприємництво»

Ольга БРУСЕНЦЕВА



Керівник: доктор економічних наук, професор

Олексій ВАСИЛЬЄВ



Рецензент: к.е.н. Ганна ЖОВТЯК

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»

Кафедра управління та адміністрування

Рівень вищої освіти (освітньо-кваліфікаційний рівень) бакалавр

Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Освітньо-професійна програма «Підприємництво»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Вікторія ТРЕТЯК

підпис ім'я, ПРИЗВИЩЕ

“16” вересня 2024 року

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ (ПРОЕКТ)

Брусенцевій Ользі Дмитрівні

(прізвище, ім'я, по батькові студента)

1. Тема роботи: «Управління персоналом в системі забезпечення ефективної діяльності підприємства»

Керівник роботи: Васильєв Олексій Вікторович, доктор економічних наук, Професор

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затвержені наказом по університету від 26 лютого 2025 року № 4501-5/652

2. Строк подання студентом роботи 15 травня 2025 року

3. Перелік питань, які потрібно розробити

1. З'ясувати сутність і роль системи управління персоналом у формуванні ефективної діяльності підприємства.
2. Проаналізувати ключові моделі й концепції HR-менеджменту з позиції їх економічної ефективності.
3. Визначити основні сучасні виклики, тенденції та проблеми у сфері роботи з персоналом.

4. Оцінити вплив зовнішніх і внутрішніх факторів на кадрову політику підприємства.
5. Дослідити особливості реалізації HR-стратегії на прикладі ТОВ «РУШ» та її зв'язок із фінансовими результатами.
6. Сформувати практичні рекомендації з удосконалення управління персоналом з урахуванням очікуваних економічних наслідків.
7. Обґрунтувати доцільність впровадження розроблених заходів та оцінити їх потенційні переваги.

4. План роботи

№ з/п	
1	Узгодження змісту кваліфікаційної роботи
2	Підготовка першого розділу кваліфікаційної роботи
3	Підготовка доповіді на наукову конференцію з викладенням основних результатів кваліфікаційного дослідження
4	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями науково керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи
5	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями науково керівника.
6	Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи. Оформлення списку літератури
7	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру управління та адміністрування

5. Дата видачі завдання «16» вересня 2024 року

Студент



підпис

Брусенцева Ольга

ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи



підпис

Олексій Васильєв

ім'я, ПРІЗВИЩЕ

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ.....	7
1.1. Роль управління персоналом у підвищенні ефективності діяльності підприємства	7
1.2. Основні моделі та концепції управління персоналом	15
1.3. Огляд сучасних тенденцій та проблем в управлінні персоналом.....	23
Висновки за розділом 1... ..	27
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «РУШ» ТА ЇЇ ВПЛИВ НА ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ	29
2.1. Організаційна структура управління персоналом ТОВ «РУШ»	29
2.2. Аналіз основних процесів управління персоналом на підприємстві	31
2.3. Аналіз кількісних та якісних показників управління персоналом ТОВ «РУШ»	36
2.4. Розробка конкретних заходів та рекомендацій щодо покращення окремих процесів управління персоналом ТОВ «РУШ»	43
Висновки за розділом 2... ..	54
ВИСНОВКИ.....	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	58
ДОДАТКИ.....	64

ВСТУП

Ринок праці сьогодні змінюється швидше, ніж будь-коли раніше. Змінюється не лише структура зайнятості, а й очікування до працівників, вимоги до компаній і роль відділів персоналу. В умовах цифровізації, стрімкого розвитку технологій, глобалізації та зростання конкуренції управління людськими ресурсами перестає бути другорядною функцією. Навпаки — воно стає стратегічним пріоритетом.

Сучасний працівник для підприємства — це не просто виконавець завдань. Це носій досвіду, цінностей, ідей, а отже — потенціал для зростання. Саме тому компанії, які вміють ефективно працювати з персоналом, мають вищі шанси на стійкий розвиток, адаптацію до змін і збереження конкурентних переваг. Управління персоналом більше не зводиться до ведення документації чи підбору кадрів — це комплексна система, яка охоплює мотивацію, навчання, розвиток, комунікацію, корпоративну культуру й багато іншого.

Актуальність обраної теми полягає в необхідності модернізації системи управління персоналом на рівні підприємств. Йдеться не тільки про зниження витрат чи формування кадрового резерву. Йдеться про створення середовища, де працівники відчують себе частиною спільної справи, мають простір для розвитку і розуміють свою цінність для організації.

Метою дипломної роботи є аналіз системи управління персоналом як одного з ключових чинників ефективної діяльності підприємства, дослідження практичного досвіду ТОВ «РУШ» у цьому напрямку, а також формування обґрунтованих пропозицій щодо вдосконалення HR-політики з урахуванням очікуваного економічного результату.

Об'єктом дослідження виступає система управління персоналом підприємства.

Предметом дослідження є вплив кадрової політики на фінансові та операційні результати підприємницької діяльності.

Методологічну основу дослідження становлять праці вітчизняних і зарубіжних фахівців, нормативно-правова база у сфері трудових відносин, а також статистичні дані, внутрішні звіти підприємства і сучасні аналітичні методи, серед яких: порівняльний аналіз, SWOT-аналіз, елементи економічного моделювання, анкетування, графічні та табличні способи візуалізації даних.

Завдання дослідження:

- З'ясувати сутність і роль системи управління персоналом у формуванні ефективної діяльності підприємства.
- Проаналізувати ключові моделі й концепції HR-менеджменту з позиції їх економічної ефективності.
- Визначити основні сучасні виклики, тенденції та проблеми у сфері роботи з персоналом.
- Оцінити вплив зовнішніх і внутрішніх факторів на кадрову політику підприємства.
- Дослідити особливості реалізації HR-стратегії на прикладі ТОВ «РУШ» та її зв'язок із фінансовими результатами.
- Сформулювати практичні рекомендації з удосконалення управління персоналом з урахуванням очікуваних економічних наслідків.
- Обґрунтувати доцільність впровадження розроблених заходів та оцінити їх потенційні переваги.

Структурно дипломна робота складається з вступу, двох розділів, висновків та списку використаних джерел. У першому розділі викладено теоретичну основу дослідження: розглянуто базові поняття, підходи та моделі HR-менеджменту, а також критерії оцінки ефективності кадрової системи. Другий розділ містить практичну частину — аналіз системи управління персоналом у ТОВ «РУШ», виявлення зв'язку між HR-політикою та фінансовими показниками, а також розробку конкретних пропозицій щодо її вдосконалення.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1. Роль управління персоналом у підвищенні ефективності діяльності підприємства та його вплив на ключові фінансові показники

В умовах сучасності управління персоналом набуває статусу одного з основних інструментів забезпечення стабільного функціонування підприємства. Персонал є не лише ресурсом та виконавцем робочих процесів, але й активним учасником формування стратегій, впровадження інновацій та забезпечення конкурентоспроможності організацій. Зі зростанням складності бізнес-процесів, поширенням цифрових технологій та високим рівнем конкуренції на ринку саме людський капітал найчастіше визначається як вирішальний чинник конкурентоспроможності. За цих умов система HR-менеджменту вже не розглядається як допоміжна функція – вона виступає невід’ємною складовою стратегічного управління підприємством.

Управління персоналом — це цілеспрямована діяльність керівництва щодо формування, розвитку та ефективного використання трудового потенціалу організації.

Існує кілька основних підходів до визначення поняття «управління персоналом» - управління персоналом як використання трудових ресурсів(робочої сили), управління персоналом, управління людськими ресурсами(human resources management, HRM) та управління потенціалом людських ресурсів. Для кращого сприйняття сутності даного поняття розглянемо кожен з підходів окремо:

1. Управління персоналом як використання трудових ресурсів: даний підхід спрямований на пріоритетність технічної підготовки персоналу. Замість людини в системі підприємства розглядають лише її функцію – працю, що можна виміряти витратами часу та заробітною платою. Підхід, що передбачає пріоритет загальних інтересів над особистими.

2. Управління персоналом. Науковою основою цієї концепції, що сформувалася у 1930-х роках, слугувала теорія бюрократичних організацій, у межах якої працівника розглядали насамперед як виконавця формалізованої ролі — посади з чітко окресленими повноваженнями, а управлінський вплив здійснювався переважно через адміністративні інструменти.
3. Управління людськими ресурсами (human resources management, HRM). Працівника розглядають не лише як носія посадових обов'язків у структурі організації, а як складову соціальної системи, яка поєднує три ключові аспекти: професійну діяльність, соціальні взаємини та індивідуальний стан.
4. Управління потенціалом людських ресурсів. Управління талантами. Управління персоналом слід розглядати як цілеспрямований процес керування людськими ресурсами, що передбачає виявлення, розвиток і реалізацію потенціалу працівників в межах організації.

Узагальнюючи наведені підходи, можна зробити висновок, що управління персоналом еволюціонувало від вузького трактування трудових ресурсів як елементів виробничого процесу до сучасного розуміння людини як ключового стратегічного ресурсу організації. Кожен з підходів відображає певний етап розвитку управлінської думки та зміну акцентів у відносинах між працівником і роботодавцем: від адміністративного підпорядкування до формування умов для повної реалізації людського потенціалу. Сучасне управління персоналом охоплює не лише виконання функціональних обов'язків, а й розвиток навичок, мотивацію, залучення, соціальну взаємодію та підтримку індивідуального добробуту працівників. Такий інтегрований підхід дозволяє підвищити ефективність організації загалом, забезпечуючи її конкурентоспроможність у динамічному середовищі.

Трудовий потенціал працівника — це багатогранне поняття, яке охоплює сукупність фізичних, психофізіологічних, інтелектуальних та духовних якостей людини, що визначають її здатність брати участь у трудовій діяльності, досягати

поставлених цілей, а також постійно вдосконалюватися у процесі праці. Цей потенціал є динамічною характеристикою, що розвивається протягом усього життя людини та залежить як від індивідуальних особливостей, так і від умов праці, мотивації, корпоративної культури тощо.

Специфіка людських ресурсів полягає в тому, що працівники не є механічною частиною виробничого процесу, а мислячими, чутливими та здатними до саморозвитку індивідами. По-перше, люди наділені інтелектом, що зумовлює продуману й емоційну реакцію на управлінські впливи. Це означає, що взаємовідносини між керівництвом і працівником мають бути двосторонніми, заснованими на діалозі, довірі та зворотному зв'язку. По-друге, люди постійно розвиваються — як професійно, так і особистісно, і це створює передумови для зростання їхньої цінності для організації. По-третє, трудові відносини, як правило, мають довготривалий характер, адже кар'єра працівника може тривати десятки років. Нарешті, варто враховувати, що люди вступають в організацію свідомо, маючи певні цілі, очікування та внутрішню мотивацію.

Трудовий потенціал працівника формується з кількох основних компонентів:

- Особисті характеристики — це індивідуальні особливості, що впливають на поведінку та ставлення до праці. До них належать мотиви діяльності, система цінностей, рівень творчої активності, ініціативність, прагнення до самореалізації тощо.
- Соціально-демографічні характеристики — включають стать, вік, національність, сімейний стан та інші ознаки, які можуть опосередковано впливати на професійну поведінку і можливості особи.
- Психофізіологічні характеристики — охоплюють особливості нервової системи, темпераменту, стану здоров'я, фізичної витривалості, працездатності, а також схильність до певних видів діяльності. Ці фактори є важливими для визначення відповідності працівника до певної професії або посади.

- Кваліфікаційні характеристики — це рівень освіти, професійна підготовка, практичний досвід, наявність спеціальних знань і навичок, здатність до інновацій та самонавчання.

Таким чином, ефективне управління персоналом має базуватись на глибокому розумінні структури та можливостей трудового потенціалу кожного працівника, що дозволяє максимально розкрити індивідуальний внесок в досягнення цілей організації.

Система управління персоналом на підприємстві має на меті не лише забезпечення ефективної організації праці, а й створення умов для стабільного розвитку, підвищення продуктивності та конкурентоспроможності. Основними цілями її функціонування є:

- Зміцнення конкурентних позицій підприємства та підвищення загальної ефективності його діяльності, що, у підсумку, забезпечує максимізацію прибутку.
- Досягнення високого рівня соціальної ефективності у функціонуванні трудового колективу, створення сприятливого соціально-психологічного клімату.
- Формування позитивного іміджу організації серед працівників, партнерів та на ринку праці загалом.
- Розробка та впровадження кадрової політики, яка відповідає стратегічним цілям підприємства.
- Створення ефективної організаційної структури, зокрема, формування штатного розпису згідно зі стратегією підприємства.
- Визначення кваліфікаційних вимог до посад, розробка професіограм і типових моделей посад.
- Забезпечення підприємства компетентними фахівцями, організація процесу підбору, відбору та прийому персоналу.
- Регулювання процесів внутрішнього руху кадрів, включаючи переведення, просування та звільнення.

- Оцінювання ділових якостей працівників, проведення соціально-психологічної діагностики та тестування.
- Організація навчання та підвищення кваліфікації персоналу, розвиток професійних компетенцій.
- Аналіз міжособистісних стосунків у колективі, управління ними з метою запобігання конфліктам і зниження рівня стресу.
- Планування кадрового резерву, використання таких інструментів як лізинг персоналу, прогнозування професійного розвитку, а також побудова індивідуальних кар'єрних траєкторій.
- Управління зайнятістю, забезпечення ефективного використання робочого часу та ресурсів.
- Професійна адаптація нових працівників, допомога в освоєнні корпоративної культури та специфіки діяльності.
- Регулювання трудових відносин із урахуванням принципів психофізіології, етики, естетики та економіки праці.

Таким чином, сучасна система управління персоналом охоплює широкий спектр функцій, які спрямовані на досягнення стратегічних цілей підприємства через ефективне використання людського капіталу.

Для успішного досягнення поставлених цілей у сфері управління персоналом необхідно вирішити низку ключових завдань:

- Забезпечення підприємства робочою силою у потрібній кількості та з належним рівнем кваліфікації.
- Досягнення раціонального співвідношення між організаційно-технічною структурою виробництва та структурою трудового потенціалу.
- Максимальне та ефективне використання здібностей і можливостей працівників як окремо, так і у межах усього колективу.
- Створення умов для високої продуктивності праці, забезпечення належного рівня її організації, стимулювання мотивації, самодисципліни, формування у персоналу звички до командної взаємодії.

- Закріплення кадрів на підприємстві, формування стабільного, згуртованого трудового колективу.
- Сприяння реалізації професійних прагнень працівників, задоволення їхніх очікувань щодо змісту праці, умов зайнятості, можливостей кар'єрного росту та підвищення кваліфікації.
- Гармонізація виробничих і соціальних інтересів, тобто узгодження цілей підприємства з потребами працівників для досягнення як економічної, так і соціальної ефективності.
- Підвищення результативності системи управління персоналом, забезпечення досягнення управлінських цілей при одночасному зниженні витрат на утримання трудових ресурсів.

Система управління персоналом повинна відповідати загальній стратегії розвитку підприємства, узгоджуючи інтереси організації з потребами працівників. При цьому важливо дотримуватись норм чинного трудового законодавства на всіх етапах роботи з персоналом — від формування трудового колективу до ефективного використання кадрового потенціалу.

Основними завданнями управління персоналом є:

- забезпечення підприємства кваліфікованими працівниками у необхідній кількості як на поточний період, так і з урахуванням майбутніх потреб;
- створення умов для раціонального використання трудових ресурсів, підтримки стабільного рівня зайнятості та рівномірного розподілу навантаження впродовж робочого часу;
- врахування соціально прийнятних потреб працівників і забезпечення їх задоволення в межах можливостей підприємства;
- узгодження функціональних можливостей працівника, його фізіологічних та психологічних особливостей із вимогами конкретного робочого місця;
- сприяння універсалізації трудових функцій через формування умов для виконання різних виробничих завдань на одному робочому місці.

Із розвитком ринкових відносин та загостренням конкуренції більшість керівників усвідомлюють, що саме ефективна система управління персоналом є джерелом довгострокової конкурентної переваги. У сучасних умовах мистецтво управління людськими ресурсами стає ключовим елементом загальної системи управління організацією, оскільки саме персонал здатний забезпечити гнучкість, адаптивність і інноваційність підприємства.

Оскільки основною метою діяльності кадрових служб є зростання вартості підприємства шляхом підвищення ефективності управління його найціннішим ресурсом — людським капіталом, очевидно, що кожна HR-програма, незалежно від її формату (підбір, відбір персоналу чи організація корпоративних заходів), має оцінюватися з позиції економічної доцільності. Відповідно, усі кадрові ініціативи повинні мати визначену вартість і в перспективі сприяти зростанню прибутковості компанії.

Показники плинності кадрів, рівень залученості, середній час адаптації нових працівників, частка внутрішніх призначень, результативність навчальних заходів — це не просто HR-метрики, а конкретні індикатори, які мають прямий вплив на фінансову ефективність підприємства. Наприклад, за наявності 8 000 працівників навіть незначне зниження плинності персоналу на 7% дає змогу скоротити витрати на заміну кадрів щонайменше на 5,6 млн грн на рік, якщо врахувати середню вартість підбору та навчання одного працівника на рівні 10 000 грн.

Питання ефективності інвестицій у персонал також може бути розглянуто через показник рентабельності (ROI). Якщо, наприклад, підприємство інвестує в навчальні програми 600 тис. грн, а результатом стає збільшення виручки на 2,4 млн грн, то показник ROI становитиме 300%. Такі приклади демонструють тісний зв'язок між розвитком людського капіталу та досягненням фінансових результатів.

Важливим підтвердженням взаємозв'язку між системою управління персоналом та результативністю підприємства є співставлення основних управлінських та економічних показників. У таблиці 1.1 наведено порівняння підприємств із високим та низьким рівнем ефективності HR-політики за ключовими параметрами.

Таблиця 1.1. – взаємозв’язок ефективності управління персоналом та фінансовими показниками підприємства

Показник	Висока ефективність управління персоналом	Низька ефективність управління персоналом
Продуктивність праці	Висока	Низька
Плинність кадрів	Низька	Висока
Витрати на навчання та адаптацію	Оптимальні	Завищені
Рівень мотивації працівників	Високий	Низький
Якість виконання робіт	Висока	Низька
Фінансові результати	Покращуються	Погіршуються

Згідно з наведеними даними, підприємства з ефективною системою управління персоналом демонструють кращі показники продуктивності, нижчі витрати, вищу якість роботи та позитивну динаміку фінансових результатів. Натомість у разі нехтування HR-інструментами спостерігається тенденція до зниження залученості, зростання витрат і погіршення загальної ефективності діяльності.

У цьому контексті особливу роль відіграє також організаційна культура. Формування довіри, відкритості, командної роботи, визнання досягнень — усе це позитивно впливає на мотивацію працівників та зміцнює внутрішню стабільність підприємства. Саме ці чинники, хоч і складно вимірювані у короткостроковому періоді, визначають стратегічну стійкість організації.

Важливо зазначити, що управління персоналом повинне ґрунтуватися не лише на інтуїції керівників чи стандартних процедурах, а й на аналітичному підході. Сучасна HR-аналітика дає змогу оцінити вплив кадрових рішень на фінансові результати, що особливо актуально в умовах зростаючої конкуренції за таланти та необхідності швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища.

Система управління персоналом виконує не лише підтримувальну, а й стратегічну функцію. Вона формує фундамент для досягнення підприємством фінансової стабільності, стійкого розвитку й здатності ефективно адаптуватися до викликів ринку.

Отже, ефективне управління персоналом не лише забезпечує належне функціонування підприємства, а й безпосередньо впливає на його фінансові результати, зокрема продуктивність праці, рентабельність інвестицій, витрати на адаптацію та навчання, рівень мотивації та стабільність кадрового складу

1.2. Основні моделі та концепції управління персоналом в контексті їхньої економічної ефективності

Управління персоналом, як системна функція, базується на певних моделях та концепціях, які відображають підходи до взаємодії з працівниками. Вибір конкретної моделі залежить від організаційної культури, стратегічних цілей компанії, галузевої специфіки та ресурсів.

У науковій літературі та практиці управління персоналом виділяється кілька ключових моделей, які сформувалися в різних країнах і культурних середовищах. Вони відображають різні підходи до управління людським капіталом та формують відповідні організаційні культури. Найбільш поширеними вважаються американська, європейська, японська та сучасна інтегративна моделі управління персоналом. Розглянемо їх детальніше з урахуванням особливостей та економічних наслідків.

Американська (так звана жорстка) модель управління персоналом акцентує увагу на результатах діяльності працівників. Вона виходить з припущення, що персонал — це ресурс, який повинен приносити віддачу, вимірювану в кількісних показниках. Структура організацій у рамках цієї моделі, як правило, вертикальна, з чіткою ієрархією та розподілом відповідальності. Основними інструментами виступають контроль, оцінювання, система KPI та жорстка дисципліна. Такий підхід дозволяє досягати високих фінансових результатів у короткостроковій перспективі, однак часто супроводжується високим рівнем плинності кадрів, зниженням мотивації та емоційного вигорання працівників. Внаслідок цього

зростають витрати на рекрутинг і навчання нових співробітників, що негативно впливає на загальну економічну ефективність у довгостроковій перспективі.

Європейська (м'яка) модель управління базується на принципах соціального партнерства, гармонізації інтересів працівників і роботодавця. У рамках цієї моделі персонал розглядається як головна цінність організації, а ключовими орієнтирами є задоволеність працівників, підтримка балансу між роботою і особистим життям, довгостроковий розвиток кар'єри. Компанії, що використовують європейську модель, інвестують у корпоративну культуру, навчання персоналу, створення комфортного середовища праці. Результатом є висока лояльність та стабільність кадрового складу. Економічна ефективність тут проявляється не миттєво, але забезпечує стійкість і глибоку адаптацію працівників до змін. Серед недоліків моделі можна назвати вищі витрати на соціальні програми та дещо повільнішу реакцію на ринкові виклики.

Особливу увагу привертає японська модель управління, що вирізняється концепцією довічного працевлаштування, системою наставництва, багатофункціональністю кадрів і сильною колективістською культурою. У ній працівники активно залучаються до прийняття рішень, відбувається постійна ротація посад, що дозволяє кожному співробітнику розвивати різнопланові навички. Така модель формує високу мотивацію, командний дух і відповідальність, однак вимагає значного часу і ресурсів для підготовки кадрів. Вона ефективна у довгостроковій перспективі, але менш придатна до компаній, що функціонують в умовах постійних змін або нестабільного ринку.

Сучасна інтегративна модель, відома також як стратегічне управління людськими ресурсами (SHRM), стала результатом еволюції класичних підходів. Вона інтегрує функції HRM в загальну бізнес-стратегію підприємства. Основними характеристиками цієї моделі є використання цифрових технологій (HR-аналітика, автоматизовані системи управління), персоніфіковане навчання, формування бренду роботодавця та комплексна система мотивації. Цей підхід дозволяє не лише зменшити витрати завдяки автоматизації процесів, але й підвищити якість

прийняття рішень та адаптивність компанії до викликів ринку. Збалансованість між економічною ефективністю та розвитком персоналу є ключовою перевагою моделі.

Для більш наочного розуміння сутності моделей управління персоналом доцільно порівняти їх за низкою ключових параметрів.

Таблиця 1.2.- Порівняльна характеристика основних моделей управління персоналом

Критерій	Американська модель	Європейська модель	Японська модель	Сучасна інтегративна модель
Орієнтація	На результат	На працівника	На колектив	Баланс результатів та розвитку
Тип відносин	Контрактні, формальні	Партнерські	Соціальні, неформальні	Гнучкі, персоналізовані
Плинність кадрів	Висока	Низька	Дуже низька	Контрольована
Система мотивації	Грошова, бонуси	Соціальні пакети, розвиток	Відданість компанії, ротація	Комбінована, гейміфікація
Рівень контролю	Жорсткий	Середній	Колективна відповідальність	Гнучкий, аналітичний
Реакція на зміни	Висока	Повільна	Повільна	Дуже висока
Інноваційність	Середня	Середня	Низька	Висока
Ефективність	Короткострокова	Довгострокова	Довгострокова	Збалансована

Приклади компаній, що застосовують моделі:

- Американська модель: Amazon, General Electric — орієнтація на чіткі KPI, жорстка дисципліна, гнучка структура.
- Європейська модель: BMW, Siemens — інвестують у довгостроковий розвиток працівників, соціальні гарантії, навчання.

- Японська модель: Toyota, Panasonic — колективна культура, ротація, концепція "кайдзен" (постійне вдосконалення).
- Сучасна інтегративна модель: Google, Microsoft — впровадження аналітики, гнучкі графіки, корпоративна культура майбутнього.

Моделі управління персоналом мають як свої сильні сторони, так і обмеження. У сучасних умовах підприємства дедалі частіше звертаються до гнучких, інтегрованих підходів, які дозволяють поєднувати ефективність з людяністю. Вибір моделі залежить від стратегічних цілей компанії, типу її діяльності, рівня розвитку корпоративної культури та економічного середовища.

Для глибокого розуміння сучасних підходів до управління людськими ресурсами необхідно розглянути ключові концепції, що лежать в основі цих моделей. Сучасні концепції, такі як людський капітал, організаційна культура, управління талантами та збалансована система показників, відображають фундаментальну зміну парадигми в управлінні персоналом. Вони підкреслюють стратегічну важливість людських ресурсів, розглядаючи працівників як цінний актив, що забезпечує економічну вигоду. Відмовляючись від традиційного контролю та стандартизації, ці концепції зосереджуються на розвитку людського потенціалу, формуванні позитивної організаційної культури та ефективному управлінні талантами.

Детальніше розглянемо чотири ключові концепції управління персоналом, які впливають на економічну ефективність підприємства:

1. Концепція людського капіталу:

Людський капітал, як економічна категорія, відображає сукупність знань, навичок, компетенцій, досвіду та творчого потенціалу працівників, що використовуються для створення економічної вартості. На відміну від традиційного погляду на персонал як на витрати, ця концепція розглядає працівників як цінний актив, інвестиції в який приносять значний економічний прибуток.

Економічний аспект:

- Розвиток людського капіталу сприяє підвищенню продуктивності праці, оскільки кваліфіковані працівники виконують свої обов'язки більш ефективно, що знижує витрати на виробництво та підвищує якість продукції або послуг.
- Інвестиції в навчання та розвиток персоналу знижують плинність кадрів, оскільки задоволені та мотивовані працівники рідше змінюють місце роботи, що зменшує витрати на підбір, навчання та адаптацію нових співробітників.
- Компанії з розвиненим людським капіталом мають конкурентну перевагу в залученні та утриманні талановитих співробітників, що є критично важливим в умовах жорсткої конкуренції за кадри.

Стратегічний аспект:

- Розвиток людського капіталу має бути узгоджений зі стратегічними цілями компанії. Необхідно визначити ключові компетенції, необхідні для досягнення стратегічних цілей, та розробити програми навчання та розвитку, спрямовані на їх формування.
- Важливо створити систему оцінки та мотивації, яка стимулює розвиток людського капіталу та винагороджує за високі результати. Це може включати в себе системи преміювання, кар'єрне зростання, участь у прибутку та інші форми матеріального та нематеріального стимулювання.

2. Концепція організаційної культури:

Організаційна культура - це сукупність цінностей, норм, переконань та поведінки, які визначають робоче середовище в компанії. Вона впливає на мотивацію, задоволеність та продуктивність працівників, а також на здатність компанії до інновацій та адаптації до змін.

Вплив на економічну ефективність:

- Позитивна організаційна культура сприяє підвищенню лояльності та задоволеності працівників, що знижує плинність кадрів та витрати на підбір і навчання нових співробітників.

- Культура, що заохочує співпрацю та комунікацію, сприяє обміну знаннями та ідеями, що підвищує інноваційність компанії та її здатність швидко реагувати на зміни ринку.
- Організаційна культура, орієнтована на результат, стимулює працівників до досягнення високих показників продуктивності, що позитивно впливає на прибутковість компанії.

Формування та підтримка організаційної культури:

- Формування місії, цінностей та кодексу поведінки, які відображають стратегічні цілі та цінності компанії. Це може включати в себе проведення опитувань, фокус-груп та інших методів збору інформації про цінності та переконання працівників.
- Організація корпоративних заходів та тренінгів, спрямованих на зміцнення корпоративного духу та формування спільної ідентичності. Це можуть бути тимблдинги, корпоративні свята, волонтерські програми та інші заходи, що сприяють згуртованості колективу.
- Створення системи внутрішніх комунікацій, яка забезпечує відкритий та прозорий обмін інформацією. Це можуть бути внутрішні портали, електронні розсилки, зустрічі з керівництвом та інші канали комунікації.
- Підтримка балансу між роботою та особистим життям працівників, що сприяє підвищенню їхньої задоволеності та лояльності. Це може включати в себе гнучкий графік роботи, можливість віддаленої роботи, програми підтримки сімейних цінностей та інші заходи.

3. Концепція управління талантами:

В умовах жорсткої конкуренції за кадри, компанії все більше уваги приділяють управлінню талантами - процесу залучення, розвитку та утримання високопотенційних співробітників.

Стратегічна необхідність:

- Управління талантами є критично важливим для забезпечення конкурентоспроможності компанії, особливо в галузях, де знання та інновації відіграють ключову роль.
- Високопотенційні співробітники є рушійною силою розвитку компанії, тому їх залучення та утримання є стратегічним пріоритетом.
Ключові елементи управління талантами:
- Виявлення та оцінка потенціалу співробітників. Це може включати в себе використання психометричних тестів, центрів оцінки, інтерв'ю та інших методів.
- Розробка індивідуальних планів розвитку для високопотенційних співробітників. Це можуть бути програми менторства, коучингу, ротації посад та інші форми розвитку.
- Створення системи кар'єрного планування та розвитку. Це може включати в себе розробку кар'єрних карт, визначення кар'єрних цілей та розробку планів їх досягнення.
- Забезпечення конкурентоспроможної системи винагород та визнання. Це може включати в себе конкурентоспроможну заробітну плату, бонуси, опціони на акції, нематеріальні форми винагороди та інші стимули.

4. Концепція збалансованої системи показників (BSC):

BSC - це система стратегічного управління, яка дозволяє оцінити ефективність управління персоналом та його вплив на бізнес-результати.

Переваги використання BSC:

- BSC дозволяє виміряти не лише фінансові, але й нефінансові показники, які відображають ефективність управління персоналом. Це може включати в себе показники задоволеності працівників, плинності кадрів, продуктивності праці, рівня компетенцій та інші.
- Використання BSC сприяє стратегічному управлінню, оскільки дозволяє визначити ключові фактори успіху та розробити стратегії для їх досягнення.

- BSC забезпечує прозорість та об'єктивність оцінки ефективності управління персоналом, оскільки базується на чітких та вимірюваних показниках.

Ключові аспекти BSC:

- Розробка системи показників, які відображають стратегічні цілі компанії. Це може включати в себе розробку стратегічних карт, визначення ключових показників ефективності (KPI) та встановлення цільових значень.
- Збір та аналіз даних про ефективність управління персоналом. Це може включати в себе використання інформаційних систем, проведення опитувань, аналіз звітів та інші методи.
- Використання результатів аналізу для прийняття управлінських рішень. Це може включати в себе розробку програм розвитку персоналу, зміну системи мотивації, корекцію організаційної структури та інші заходи.
- Регулярний моніторинг та коригування системи показників. Це необхідно для того, щоб система BSC залишалася актуальною та відповідала змінам у зовнішньому та внутрішньому середовищі компанії.

Ці концепції відображають сучасні тенденції в управлінні персоналом та підкреслюють важливість стратегічного підходу до управління людськими ресурсами для досягнення економічної ефективності підприємства.

У сучасних умовах жорсткої конкуренції та швидких змін компанії все частіше звертаються до інтегрованих моделей управління персоналом, які поєднують ефективність із гуманістичним підходом. Жодна з моделей не є універсальною, тож оптимальним рішенням стає поєднання елементів різних підходів відповідно до стратегії, ресурсів і корпоративної культури.

В українській практиці переважає комбінований підхід — адаптація різних моделей залежно від специфіки підприємства. Економічна ефективність управління персоналом досягається завдяки гармонійному поєднанню стратегічного мислення, технологічної підтримки та інвестицій у людський потенціал.

Таким чином, вибір моделі управління персоналом має базуватись на оцінці економічної доцільності, культурного середовища та стратегічних орієнтирів компанії. Успішне впровадження гнучких, адаптивних концепцій забезпечує підвищення фінансової результативності підприємства в умовах мінливого ринку.

1.3. Огляд сучасних тенденцій та проблем в управлінні персоналом та їхні фінансові наслідки для підприємств

У сучасних умовах стрімких соціально-економічних змін, загострення глобальної конкуренції та прискореного технологічного розвитку, управління персоналом стає однією з ключових функцій підприємств, здатною безпосередньо впливати як на стратегічні, так і на фінансові результати діяльності. Головною характеристикою нинішнього етапу розвитку HR-сфери є її глибока трансформація: від адміністративної допоміжної функції до повноцінного стратегічного партнера бізнесу. Відповідно, важливо розглянути сучасні тенденції та проблеми, з якими стикаються підприємства у цій сфері, а також оцінити їхній фінансовий ефект.

Серед ключових тенденцій, що визначають сучасну парадигму управління трудовими ресурсами, варто виділити наступні:

1. Цифровізація HR-процесів

Однією з найсуттєвіших змін останнього десятиліття є активне впровадження цифрових технологій в управлінську діяльність, зокрема в сферу HR. Застосування автоматизованих систем для рекрутингу, обліку персоналу, управління навчанням та продуктивністю дозволяє зменшити витрати часу та зусиль, підвищити точність обробки інформації та оптимізувати кадрові процеси. Серед поширених цифрових рішень – системи управління людськими ресурсами (HRIS), аналітика великих даних у сфері HR (HR analytics), платформи для внутрішнього навчання та комунікації.

Разом із позитивним впливом цифровізації на ефективність управлінських рішень, необхідно враховувати й супутні витрати: придбання ліцензійного програмного забезпечення, забезпечення кібербезпеки, навчання персоналу для роботи з новими системами. У короткостроковому періоді це може створювати

додаткове фінансове навантаження на підприємство, проте в перспективі забезпечує економію ресурсів та зниження витрат на рутинні процеси.

2. Зростання значущості досвіду працівника (Employee Experience)

Управління персоналом все більше орієнтується на створення комфортного та сприятливого середовища для праці. Під employee experience розуміють сукупність емоцій, вражень та очікувань працівника від взаємодії з роботодавцем упродовж всього періоду трудових відносин. Практика свідчить, що високий рівень задоволеності працівників сприяє підвищенню їх продуктивності, залученості, лояльності до компанії, що, у свою чергу, зменшує плинність кадрів.

Ігнорування цього аспекту призводить до значних фінансових втрат, пов'язаних із необхідністю постійного оновлення кадрового складу, витратами на підбір і навчання нових працівників, а також можливим зниженням якості продукції чи послуг через втрату кваліфікованих фахівців.

3. Гнучкі форми організації праці

Пандемія COVID-19 стала потужним каталізатором поширення дистанційної та гібридної роботи, що продовжує залишатися актуальним і після завершення карантинних обмежень. Віддалений формат зайнятості дозволяє оптимізувати витрати на утримання офісних приміщень, відкриває доступ до ширшого кола кандидатів незалежно від їхнього географічного розташування. Водночас це створює певні організаційні труднощі – необхідність адаптації системи контролю, забезпечення ефективної комунікації, мотивації персоналу в умовах фізичної віддаленості.

Ігнорування нових підходів до організації праці може призвести до зниження продуктивності та зростання ризиків неефективного використання робочого часу, що має прямі фінансові наслідки для підприємства.

4. Зростаюча конкуренція за таланти

У зв'язку з глобальними демографічними змінами, міграційними процесами та розвитком нових галузей економіки, підприємства стикаються з дефіцитом кваліфікованих кадрів. Це змушує роботодавців пропонувати більш конкурентоспроможні умови праці, розширювати соціальні пакети, пропонувати

гнучкий графік та можливості кар'єрного росту. Усе це призводить до зростання витрат на персонал, проте є необхідною умовою для залучення й утримання фахівців.

Висока плинність кадрів, спричинена незадоволенням умовами праці або відсутністю перспектив, є однією з найпоширеніших проблем на підприємствах, що негативно впливає на фінансові показники. За оцінками дослідників, витрати на заміну одного працівника можуть становити до 50–200% його річного доходу, залежно від рівня посади.

5. Необхідність розвитку навичок та безперервного навчання

В умовах динамічних змін у технологіях і методах роботи працівники змушені постійно оновлювати свої знання та навички. Підприємства, які інвестують у розвиток персоналу, отримують конкурентну перевагу завдяки підвищенню ефективності роботи, зростанню інноваційного потенціалу та адаптивності кадрів до нових умов. Натомість відсутність програм підвищення кваліфікації призводить до зниження конкурентоспроможності компанії та втрати ринку.

Таким чином, витрати на навчання персоналу, хоча й можуть бути суттєвими, слід розглядати як інвестиції, що окупаються через покращення результатів діяльності підприємства.

6. Законодавчі зміни у сфері управління персоналом

Управління персоналом в Україні відбувається в умовах постійної еволюції нормативно-правового поля. Зокрема, останніми роками спостерігається посилена увага до питань дистанційної праці, гнучких форм зайнятості, електронного документообігу у трудових відносинах. Прийняття Закону України «Про внесення змін до деяких законів України щодо оптимізації трудових відносин» у 2022 році дало змогу спростити процедури укладення та припинення трудового договору, а також перевести значну частину кадрової документації в цифровий формат.

Окрім того, адаптація трудового законодавства до вимог європейського ринку праці в умовах інтеграційних процесів створює передумови для розширення можливостей підприємств, але водночас потребує оперативного

реагування на зміни. Наприклад, роботодавці повинні враховувати нові правила щодо обліку робочого часу, гендерної рівності, охорони праці в дистанційному форматі тощо.

Варто зазначити, що під час дії воєнного стану було тимчасово змінено низку трудових норм, що вплинуло на підходи до управління персоналом, зокрема щодо призупинення дії трудових договорів, переведення працівників на інші посади тощо. Все це має як управлінські, так і фінансові наслідки для підприємств, які повинні балансувати між законодавчою відповідністю та економічною доцільністю.

7. Проблема відтоку кадрів та трудової міграції

Особливо актуальною для українських підприємств залишається проблема зменшення доступності кваліфікованого персоналу у зв'язку з еміграційними процесами. Повномасштабна війна, нестабільність на внутрішньому ринку праці та відкритість європейського ринку значно активізували трудову міграцію, особливо серед молодих фахівців та представників технічних професій.

Згідно з даними Центру економічної стратегії, з початку війни за кордон виїхало понад 4 млн працездатних громадян України. Це призводить до скорочення пропозиції на ринку праці та посилення конкуренції за працівників, зокрема у сферах логістики, промисловості, агросекторі, медицині та ІТ.

Фінансові наслідки цього явища включають:

- зростання витрат на залучення та утримання персоналу;
- підвищення фонду оплати праці;
- необхідність запровадження додаткових стимулів та компенсацій;
- витрати на перепідготовку кадрів через нестачу досвідчених працівників.

Таким чином, проблема мобільності персоналу потребує стратегічного підходу з боку керівництва підприємств, включаючи розвиток бренду роботодавця, внутрішніх програм розвитку та кар'єрного зростання, а також активну адаптацію до умов віддаленої зайнятості.

З метою систематизації сильних та слабких сторін підприємств у контексті сучасних змін у сфері управління персоналом, а також виявлення зовнішніх

можливостей і загроз, доцільно провести SWOT-аналіз. Такий підхід дозволяє комплексно оцінити внутрішні ресурси та виклики, що постають перед організаціями у процесі реалізації кадрової політики, зокрема в умовах цифровізації, змін трудового законодавства та трансформації ринку праці. Нижче представлено узагальнену таблицю SWOT-аналізу, що відображає основні фактори, які впливають на ефективність управління трудовими ресурсами:

Мал. 1.3.- SWOT-аналіз сучасних тенденцій в управлінні персоналом



Аналіз сучасних тенденцій в управлінні персоналом свідчить про те, що кадрова політика підприємств має бути гнучкою, інноваційною та стратегічно орієнтованою. Ефективне управління людськими ресурсами забезпечує не лише стабільну роботу внутрішніх процесів, але й має безпосередній вплив на фінансову результативність компанії. Інвестиції у цифровізацію, розвиток персоналу, формування позитивного досвіду працівників та адаптацію до нових форматів праці дозволяють підвищити продуктивність, знизити витрати, пов'язані з плинністю кадрів, та покращити конкурентні позиції підприємства на ринку.

Висновки за розділом 1

У першому розділі досліджено теоретико-методологічні аспекти управління персоналом як ключового чинника забезпечення ефективної діяльності підприємств. Проведений аналіз дозволив визначити сутність категорії "управління персоналом", охарактеризувати його основні функції, принципи та завдання в сучасних умовах господарювання. Розглянуто еволюцію підходів до управління трудовими ресурсами – від адміністративної моделі до стратегічного партнерства, що підкреслює зростаючу роль людського капіталу в забезпеченні конкурентоспроможності організацій.

Окрему увагу приділено сучасним тенденціям і викликам у сфері HR, серед яких: цифровізація кадрових процесів, орієнтація на досвід працівника, впровадження гнучких форм зайнятості, загострення конкуренції за таланти, необхідність постійного професійного розвитку персоналу, законодавчі зміни та наслідки трудової міграції. Аналіз показав, що ці чинники мають безпосередній фінансовий вплив на діяльність підприємств, зокрема через зростання витрат на залучення, утримання та навчання працівників, а також через потенційне підвищення ефективності бізнес-процесів завдяки інвестиціям у людський капітал.

SWOT-аналіз сучасних підходів до управління персоналом дозволив систематизувати внутрішні сильні й слабкі сторони, а також зовнішні можливості й загрози, що впливають на кадрову політику підприємств у сучасному середовищі. Висновки розділу підкреслюють необхідність гнучкого, стратегічного й інноваційного підходу до управління персоналом як до ключового ресурсу, що здатен забезпечити стабільність і розвиток підприємства навіть в умовах нестабільності та трансформаційного тиску.

В наступному розділі роботи буде здійснено практичну оцінку ефективності управління персоналом на прикладі конкретного підприємства, ТОВ «РУШ», з урахуванням визначених теоретичних засад і актуальних тенденцій.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «РУШ» ТА ЇЇ ВПЛИВ НА ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

2.1. Організаційна структура управління персоналом ТОВ «РУШ»

ТОВ «РУШ» — один із провідних представників національного ринку роздрібної торгівлі, що спеціалізується на реалізації косметичної продукції, засобів особистої гігієни, побутової хімії, а також аксесуарів та супутніх товарів. Компанія була заснована у 2002 році, і станом на сьогодні її торговельна мережа налічує понад 1000 магазинів у різних регіонах України. Такий масштаб діяльності обумовлює значну кількість працівників, задіяних у бізнес-процесах компанії, що, своєю чергою, вимагає ефективної системи управління персоналом.

Умови високої конкуренції, зміни у поведінці споживачів та постійне оновлення технологій диктують необхідність адаптації HR-політики компанії до нових викликів. Відтак, система управління персоналом ТОВ «РУШ» функціонує як комплексна багаторівнева структура, що поєднує як централізовані, так і децентралізовані елементи, спрямовані на забезпечення ефективного управління людськими ресурсами у масштабах великої роздрібної мережі.

Центральний HR-департамент розташований у головному офісі та виконує стратегічні функції, такі як планування потреб у персоналі, розробка політик і процедур, аналіз ефективності кадрової роботи, контроль за дотриманням корпоративних стандартів. Водночас регіональні HR-партнери забезпечують реалізацію кадрової політики на місцях, беручи на себе координацію та супровід операційних HR-процесів у магазинах конкретного регіону.

Організаційна структура HR-служби включає такі ключові підрозділи:

- Відділ підбору персоналу — здійснює повний цикл рекрутингу: від аналізу потреб до прийняття працівника на роботу. Активно використовуються цифрові платформи, таргетована реклама в соціальних мережах, внутрішній кадровий резерв.
- Відділ навчання та розвитку персоналу — відповідає за формування системи підвищення кваліфікації, проведення тренінгів, впровадження e-learning платформ, а також наставництво для новачків.

- Відділ компенсацій і пільг — формує політику оплати праці, бонусні програми, систему соціального захисту працівників (страхування, гнучкий графік, програми лояльності).
- Підрозділ HR-аналітики — збирає та аналізує дані щодо плинності кадрів, залученості, ефективності навчання, витрат на персонал, формує прогнози та готує звітність для топменеджменту.
- Регіональні HR-партнери — виконують функції консультантів та кураторів у торгових точках, займаються адаптацією нових працівників, вирішенням трудових спорів, контрольними візитами та оперативною підтримкою.

Для візуалізації логіки взаємозв'язків між структурними одиницями HR-служби доцільно скористатися блок-схемою, що демонструє взаємодію всіх ланок в ієрархічному порядку.

Схема 2.1.1 — Організаційна структура управління персоналом ТОВ «РУШ»



На схемі відображено центральну роль керівника HR-служби, який підпорядковується напрямку генеральному директору компанії. Усі функціональні підрозділи мають чітке зонування повноважень, але при цьому підтримується тісна

горизонтальна взаємодія між ними, що дозволяє оперативно реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Однією з ключових переваг структури є наявність регіональних HR-партнерів — так звана матрична модель, яка дозволяє одночасно впроваджувати єдину кадрову політику в масштабах усієї країни та враховувати специфіку окремих регіонів.

Ефективність функціонування такої структури підтверджується низкою показників. Так, за даними внутрішньої звітності компанії, у 2023 році внаслідок оптимізації процесів підбору та адаптації вдалося знизити плинність кадрів на 4,3%, що у грошовому еквіваленті дало змогу зекономити понад 1,2 млн грн на витратах, пов'язаних із рекрутингом і навчанням.

Стратегічна мета HR-служби ТОВ «РУШ» полягає не лише у забезпеченні якісного функціонування кадрових процесів, а й у створенні сприятливого середовища для залучення, розвитку та утримання талановитих працівників. Відповідно, організаційна структура управління персоналом орієнтована на гнучкість, адаптивність та постійне вдосконалення у відповідь на зміни у зовнішньому середовищі та внутрішні потреби бізнесу.

Таким чином, можна зробити висновок, що організаційна структура HR-служби ТОВ «РУШ» є прикладом системного підходу до управління персоналом у великій торговельній мережі. Її ефективність проявляється у досягненні як кадрових, так і фінансових результатів, що дозволяє підприємству підтримувати конкурентоспроможність та забезпечувати стабільний розвиток на динамічному ринку роздрібної торгівлі.

2.2. Аналіз основних процесів управління персоналом на підприємстві

Система управління персоналом ТОВ «РУШ» охоплює широкий спектр процесів, що спрямовані на формування, підтримку та розвиток кадрового потенціалу підприємства. Ефективне управління персоналом вимагає не лише чіткої організаційної структури, а й продуманої реалізації окремих HR-процесів, що мають безпосередній вплив на фінансово-економічну діяльність компанії.

Процес підбору персоналу в ТОВ «РУШ» є стандартизованим та включає декілька етапів: аналіз потреб, розробка профілю вакансії, залучення кандидатів, співбесіди, прийняття рішення, адаптація нових співробітників. Вакансії розміщуються на спеціалізованих онлайн-ресурсах, а також у соціальних мережах компанії, що дозволяє досягти широкого охоплення цільової аудиторії.

Варто зазначити, що адаптація нових працівників є критичним етапом, оскільки саме в цей період формується ставлення до компанії та відбувається оцінка корпоративної культури. У ТОВ «РУШ» впроваджена система наставництва, за якою новачок протягом перших двох тижнів отримує підтримку досвідченого співробітника. Цей підхід дозволяє зменшити кількість звільнень у перші місяці роботи на понад 20%

Однією з конкурентних переваг компанії є розвинена система навчання, яка реалізується через внутрішній навчальний портал та очні тренінги. Для працівників торгових точок передбачені базові програми — з обслуговування клієнтів, касової дисципліни, основ продажів. Для керівників — тренінги з управління командою, тайм-менеджменту, антикризового управління. Щоквартально проводиться оцінка потреб у навчанні на рівні відділів, що дозволяє адаптувати програми відповідно до реальних викликів бізнесу. Навчання оцінюється за критеріями ефективності: зміни у продажах, зменшення кількості помилок, підвищення задоволеності клієнтів.

Оцінка результативності працівників базується на системі КРІ, яка враховує кількісні та якісні показники. Наприклад, для продавців-консультантів ключовими є: кількість чеків, середній чек, конверсія (відвідувачі → покупки), дотримання стандартів. Для офісного персоналу — дотримання строків, якість виконання завдань, ініціативність. Щороку працівники проходять оцінювання, результати якого впливають на преміювання, підвищення заробітної плати або можливість кар'єрного росту. Компанія також використовує систему 360-градусного зворотного зв'язку на рівні менеджменту.

У ТОВ «РУШ» впроваджена комплексна система мотивації, що охоплює матеріальні та нематеріальні аспекти. Матеріальні включають конкурентну

заробітну плату, систему бонусів, соціальні пільги (знижки на продукцію, медичне страхування, святкові подарунки). Нематеріальна — визнання заслуг (нагороди «кращий працівник місяця»), гнучкий графік, можливість проходити навчання за рахунок компанії, участь у корпоративних заходах. Внутрішні опитування працівників свідчать про те, що саме комбінація премій і визнання є найбільш ефективним мотиватором.

ТОВ «РУШ» активно розвиває внутрішню корпоративну культуру, яка базується на принципах прозорості, взаємоповаги та підтримки. Здійснюється регулярна комунікація між топменеджментом та працівниками через розсилки, внутрішній портал, відеозвернення керівників. Щомісячно проводяться онлайн-опитування для збору зворотного зв'язку, що дозволяє оперативно реагувати на проблеми в колективі. Кожен працівник має можливість анонімно висловити свою думку щодо умов праці, графіку, стилю керівництва.

Комплексна реалізація основних HR-процесів у ТОВ «РУШ» забезпечує сталу кадрову політику, знижує рівень плинності кадрів, підвищує лояльність працівників і сприяє зростанню продуктивності. Завдяки гнучкому підходу, використанню цифрових інструментів, системній роботі з персоналом, підприємство не лише зберігає стабільність у конкурентному середовищі, а й має потенціал до подальшого зростання.

Для більшої наочності та глибшого аналізу доцільно представити ключові HR-процеси компанії у табличному форматі:

Таблиця 2.2.1. — Основні HR-процеси та їхні характеристики в ТОВ «РУШ»

HR-процес	Характеристика	Інструменти/Формати реалізації
Підбір персоналу	Стандартизований процес із кількох етапів	Job-сайти, соцмережі, співбесіди, адаптація

Адаптація	Наставництво, інструктажі, контроль перших 14–30 днів	«Баді-система», корпоративна культура
Навчання та розвиток	Регулярне, адаптивне, оцінка за ефективністю	LMS-платформа, тренінги, опитування потреб
Оцінювання результативності	За KPI та 360°-зворотнім зв'язком	Цифрові звіти, індивідуальні розмови
Мотивація	Комбінація матеріальних і нематеріальних стимулів	Премії, визнання, гнучкий графік
Внутрішні комунікації	Прозорість, комунікація, зворотній зв'язок	Опитування, внутрішні розсилки, відеозвернення

Також варто відобразити логіку побудови HR-процесів у вигляді простої блок-схеми:

Схема 2.1.2. — Логіка побудови HR-процесів



Щоб глибше зрозуміти рівень розвитку HR-системи ТОВ «РУШ», доцільним є порівняння ключових показників з ринковими стандартами:

Таблиця 2.2.2. — Порівняння HR-показників ТОВ «РУШ» з середнім по галузі

Показник	ТОВ «РУШ»	Середній по ритейлу	Коментар
Плинність кадрів, %	17	22-25	Нижчий рівень → стабільність
Частка внутрішніх призначень	35%	~20%	Ефективний кадровий резерв

Рівень участі в навчанні, %	85	~60	Висока залученість
Частота оцінювання	1 раз на рік	1 раз на 1–2 роки	Регулярна оцінка ефективності

Для узагальнення стану системи управління персоналом доцільно проаналізувати її в межах SWOT-аналізу:

Схема 2.1.3. — SWOT-аналіз системи управління персоналом на підприємстві



Отже, впровадження системного підходу до управління персоналом дозволяє ТОВ «РУШ» не лише підтримувати ефективну діяльність, а й закласти основу для майбутнього стратегічного розвитку компанії.

Аналіз основних процесів управління персоналом у ТОВ «РУШ» засвідчив наявність цілісної та системної HR-моделі, яка орієнтована на стратегічну підтримку бізнесу. Компанія впроваджує сучасні підходи до підбору, адаптації, навчання, оцінювання й мотивації персоналу, що дозволяє забезпечувати високий рівень залученості працівників та ефективності трудових ресурсів. Особливої уваги заслуговує комплексна система мотивації, заснована на поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів, а також постійна комунікація з персоналом через цифрові інструменти.

Наявність структурованих процесів, зокрема адаптації та навчання, сприяє зниженню плинності кадрів і забезпечує внутрішнє зростання персоналу. Використання KPI та оцінювання результативності дозволяє підприємству оперативно реагувати на зміни у продуктивності та своєчасно коригувати кадрові рішення. Усе це в комплексі формує міцне кадрове підґрунтя для сталого розвитку компанії.

Таким чином, HR-політика ТОВ «РУШ» є не лише інструментом підтримки поточної діяльності, а й важливим чинником забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

2.3. Аналіз кількісних та якісних показників управління персоналом ТОВ «РУШ»

У сучасних умовах розвитку економіки стратегічне управління персоналом перестало бути лише допоміжною функцією підприємств. Воно стало одним із ключових елементів формування конкурентоспроможності, зокрема у сфері роздрібної торгівлі, де якість обслуговування клієнтів безпосередньо залежить від ефективності роботи персоналу. ТОВ «РУШ», що розвиває бренд EVA, демонструє приклад інтеграції HR-стратегії у загальну систему управління компанією. Тут управління персоналом спрямоване не лише на забезпечення щоденних операцій, а й на довгостроковий розвиток, стабільність та стійкість бізнесу.

Кількісні показники є важливим інструментом для об'єктивної оцінки ефективності HR-процесів. Одним із таких показників є рівень плинності персоналу. У 2023 році цей показник у ТОВ «РУШ» становив 17%, що значно нижче за середній по ринку (22–25%). Такий результат є свідченням успішної реалізації політики утримання персоналу.

З метою розрахунку економічного ефекту від зменшення плинності кадрів застосуємо наступні припущення: середня чисельність персоналу — 10 000 осіб, середня вартість заміни одного працівника — 20 000 грн. У разі зменшення плинності з 24% до 17% кількість зменшення звільнень становитиме:

$$\text{Кількість зменшених звільнень} = (24\% - 17\%) \times 10\,000 = 0,07 \times 10\,000 = 700 \text{ осіб.}$$

$$\text{Економія} = 700 \times 20\,000 \text{ грн} = 14\,000\,000 \text{ грн.}$$

Це свідчить про вагомий фінансовий ефект від покращення утримання працівників. Інвестиції у покращення умов праці та розвиток персоналу мають не лише соціальне, але й економічне обґрунтування.

Ще одним важливим індикатором є частка внутрішніх призначень, яка у ТОВ «РУШ» сягає 35%. Це означає, що понад третина відкритих вакансій закриваються за рахунок підвищення внутрішніх кандидатів. У порівнянні з аналогічними підприємствами, такими як Prostor (20%) чи Watsons (22%), цей показник свідчить про високий рівень кадрового резерву та ефективне управління кар'єрним розвитком.

Компанія також демонструє високий рівень залученості персоналу до навчання. У 2023 році 85% працівників пройшли хоча б один навчальний курс, що становить близько 8 500 осіб. За аналітичними даними, після проходження навчання середній чек у магазинах EVA зріс на 9%:

Середній чек до навчання=300 грн.

Зростання після навчання=300 грн×9%=27 грн.

Середній чек після навчання=300 грн+27 грн=327 грн.

Кількість операцій на рік=1 000 000.

Додаткова виручка=27 грн×1 000 000=27 000 000 грн.

Таким чином, навчання персоналу безпосередньо сприяє зростанню доходів компанії.

Інвестиції у розвиток персоналу також демонструють високий рівень окупності. Якщо компанія інвестує 500 тис. грн у навчальні програми, а зростання продажів у результаті цього становить 2 млн грн, то показник окупності інвестицій (ROI) обчислюється за формулою:

$$ROI = (\text{Дохід} - \text{Інвестиції}) / \text{Інвестиції} \times 100\%$$

$$ROI = (2\,000\,000 - 500\,000) / 500\,000 \times 100\% = 300\%.$$

Цей показник підтверджує доцільність системного фінансування внутрішніх навчальних програм.

Оцінка результативності працівників здійснюється за допомогою системи КРІ, яка охоплює 100% продавців-консультантів. Наприклад, у магазині з п'ятьма

співробітниками, кожен з яких обслуговує 1 000 клієнтів на місяць, підвищення коефіцієнта конверсії з 20% до 23% після навчання дозволяє отримати додатково:

Кількість клієнтів=5×1 000=5 000.

До навчання: 20%×5 000=1 000 продажів.

Після навчання: 23%×5 000=1 150 продажів.

Додаткові продажі=1 150–1 000=150 продажів на місяць.

Це ще один аргумент на користь ефективного HR-менеджменту, спрямованого на розвиток навичок працівників.

У якісному вимірі важливо розглядати не лише загальні оцінки умов праці, а й глибше аналізувати інші нематеріальні аспекти управління персоналом.

Перш за все, задоволеність працівників умовами праці. За результатами щорічного опитування у 2023 році, 78% персоналу позитивно оцінили свій робочий досвід, що є високим показником довіри та лояльності. Корпоративна культура компанії побудована на принципах відкритості, взаємоповаги та постійного розвитку. Реалізуються такі ініціативи, як наставництво для нових працівників, відеозвернення керівництва до колективу, святкування професійних досягнень тощо. Важливо й те, що працівники залучаються до обговорення внутрішніх процесів, мають можливість вносити пропозиції щодо покращення умов праці через внутрішні опитування або спеціальні скриньки зворотного зв'язку.

Компанія також приділяє велику увагу інклюзії та соціальній відповідальності. Програма «Робота для мам» дозволяє понад 500 працівницям з дітьми працювати за гнучким графіком, що сприяло зниженню рівня професійного вигорання серед них на 12%. Це свідчить про адаптивність політики компанії до потреб різних категорій працівників. Крім того, компанія реалізує політику рівних можливостей при прийомі на роботу, не дискримінуючи за віком, статтю, національністю чи іншими ознаками, що формує позитивний соціальний імідж та забезпечує різноманітність у колективі.

Суттєвим досягненням компанії є цифровізація HR-процесів. Впроваджені електронні модулі навчання, внутрішній портал, система оцінювання продуктивності на базі CRM-платформи дозволяють автоматизувати процеси і

оперативно реагувати на потреби персоналу. Завдяки цьому забезпечується якість управлінських рішень у масштабах всієї мережі магазинів. Цифрові рішення також скорочують час на оформлення документів, полегшують доступ до навчальних матеріалів і сприяють підвищенню прозорості процесів оцінювання та розвитку персоналу.

З метою оцінки конкурентоспроможності HR-політики компанії варто провести порівняльний аналіз із іншими гравцями на ринку. Дані свідчать, що рівень плинності персоналу в Prostor і Watsons є значно вищим (24–25% та близько 23% відповідно), а частка внутрішніх призначень — нижчою (20% і 22% проти 35% у EVA). Крім того, участь у навчанні працівників в EVA сягає 85%, тоді як у конкурентів — 60% і 55%. Це свідчить про більш ефективну роботу з персоналом саме в ТОВ «РУШ».

Таблиця 2.3.1. - Порівняльна характеристика кадрової політики ТОВ «РУШ» та конкурентів

Показник	ТОВ «РУШ»	Prostor	Watsons
Рівень плинності кадрів	17%	24–25%	~23%
Частка внутрішніх призначень	35%	20%	22%
Частка працівників, що проходять навчання	85%	60%	55%
ROI від інвестицій у навчання	300%	—	—

Для підкреслення дійсності наданої інформації було проведено анкетування працівників мереж Eva, Prostor та Watsons з метою отримання даних щодо задоволеністю умов праці на кожному з підприємств. В опитування було залучено 30 осіб – по 10 з кожної мережі. Результати анкетування подано нижче в таблиці:

Таблиця 2.3.2. - Результати анкетування працівників підприємств

Питання / Показник	Eva (n=10)	Prostor (n=10)	Watsons (n=10)
--------------------	------------	----------------	----------------

1. Ви задоволені умовами праці у вашій компанії?	8	5	6
2. Чи влаштовує Вас графік роботи?	9	6	6
3. Чи бачите Ви можливість кар'єрного зростання в компанії?	7	3	4
4. Чи проходили Ви навчання/курси за рахунок компанії?	9	6	5
5. Оцініть мотивацію з боку керівництва (матеріальну та моральну)			
Висока	5	2	2
Середня	4	5	6
Низька	1	3	2
6. Що, на Вашу думку, найбільше впливає на бажання змінити роботу?			
Низька заробітна плата	6	8	4
Високе навантаження	2	2	2
Відсутність розвитку	1	3	1
Конфлікти або психологічна напруга	1	1	0

Анкетування діючих працівників трьох роздрібних мереж — Eva, Prostor та Watsons — дозволило виявити ключові якісні характеристики системи управління персоналом у кожній компанії.

Працівники мережі Eva загалом продемонстрували найвищий рівень задоволеності серед усіх трьох компаній:

- 8 з 10 опитаних задоволені умовами праці, 9 — графіком роботи, що свідчить про добре організоване внутрішнє середовище.
- 70% працівників (7 осіб) бачать можливості для кар'єрного зростання — це найвищий показник серед досліджуваних мереж.
- 90% опитаних проходили навчання, що підтверджує високий рівень інвестицій компанії у розвиток персоналу.
- Мотивація оцінюється як висока або середня у 9 працівників (5 — висока, 4 — середня), що відображає наявність як матеріальних, так і нематеріальних стимулів.
- Основна проблема, що може спричинити плинність кадрів, — низький рівень заробітної плати.

У Prostor ситуація є помітно гіршою в більшості аспектів:

- Лише 5 працівників задоволені умовами праці, 6 — графіком роботи.
- Лише 30% (3 особи) вказали на можливість кар'єрного зростання.
- 60% працівників проходили навчання, що свідчить про помірну активність у цьому напрямі.
- Рівень мотивації оцінено як високий лише 2 респондентами, більшість (5) дали оцінку «середній», ще 3 — «низький».
- Найбільш поширена причина бажання змінити роботу — низька заробітна плата (8 із 10).

У мережі Watsons ситуація подібна до Prostor, проте є деякі позитивні відмінності:

- 6 працівників задоволені умовами праці і графіком.
- Лише 4 особи бачать перспективи кар'єрного зростання.
- 50% працівників (5 осіб) проходили навчання за рахунок компанії — найнижчий показник.

- Рівень мотивації частіше оцінюється як середній (6 осіб), решта — низький або високий (2 і 2 відповідно).
- Основна причина потенційної плинності — низька заробітна плата (7 осіб) та негнучкий графік / високе навантаження.

Результати анкетування діючих працівників трьох провідних мереж роздрібної торгівлі – ТОВ «РУШ», Prostor та Watsons – дозволили провести порівняльний аналіз якісних характеристик кадрового менеджменту, таких як задоволеність умовами праці, рівень мотивації, доступ до навчання, можливості кар’єрного зростання та основні причини можливого звільнення.

За отриманими даними, найкращі якісні показники демонструє ТОВ «РУШ». Переважна більшість опитаних працівників (80–90%) висловили задоволення як умовами праці, так і організацією робочого графіку. Співробітники позитивно оцінюють корпоративний клімат, відчують підтримку з боку керівництва та бачать перспективи для розвитку в компанії. Близько 70% опитаних зазначили, що мають можливість кар’єрного зростання, що значною мірою пояснюється високим рівнем внутрішніх призначень (35%). Крім того, 90% працівників проходили професійне навчання, що свідчить про стратегічний підхід компанії до розвитку персоналу. Важливою перевагою також є високий рівень мотивації: більшість працівників оцінили її як високу або середню. Основним викликом для компанії залишається матеріальне стимулювання — саме заробітна плата найчастіше згадується як фактор можливої плинності.

Дане анкетування є більш локальним через його проведення серед працівників мереж в межах певної території та через малу залученість осіб – 30, але воно надає уявлення про управління персоналом в різних компаніях та порівняння якісних показників компаній-конкурентів ТОВ «РУШ».

Узагальнюючи викладене, можна зазначити, що HR-стратегія ТОВ «РУШ» (бренд EVA) є цілісною, багатовимірною системою, яка поєднує кількісні та якісні елементи управління персоналом. Вона включає аналітичну оцінку показників ефективності, системне навчання, розвиток корпоративної культури, соціальну відповідальність, впровадження принципів рівних можливостей та цифровізацію.

Завдяки цьому компанія демонструє стабільні фінансові результати та зберігає провідні позиції на ринку роздрібної торгівлі.

Проведений аналіз кількісних і якісних показників засвідчує високий рівень ефективності системи управління персоналом у ТОВ «РУШ». Компанії вдалося досягти значного зниження плинності кадрів, підвищення результативності внутрішнього навчання та оптимізації витрат на залучення персоналу. Водночас позитивна динаміка задоволеності працівників, розвиток корпоративної культури та впровадження цифрових HR-рішень свідчать про орієнтацію на довгостроковий розвиток і зміцнення конкурентних переваг. Таким чином, кадрова стратегія підприємства є системною, ефективною і відповідає сучасним викликам роздрібного ринку.

2.4. Розробка конкретних заходів та рекомендацій щодо покращення окремих процесів управління персоналом ТОВ «РУШ»

У результаті детального аналізу системи управління персоналом ТОВ «РУШ» було виявлено низку напрямів, які потребують суттєвого вдосконалення. Зокрема, мова йде про такі аспекти, як адаптація нових працівників, розвиток системи навчання і підвищення кваліфікації, ефективність внутрішніх комунікацій, рівень мотивації персоналу, а також ступінь цифровізації основних HR-процесів. Виявлені недоліки негативно впливають як на внутрішній мікроклімат в організації, так і на загальний рівень продуктивності працівників і якість обслуговування клієнтів.

У сучасних умовах, коли ринок праці є динамічним і конкурентним, важливо своєчасно впроваджувати інноваційні підходи до управління персоналом, які базуються на принципах системності, прозорості та орієнтованості на результат. Особливої уваги потребує гармонізація інтересів роботодавця й працівників, що є запорукою стабільного розвитку підприємства та підвищення його конкурентоспроможності. Крім того, впровадження сучасних HR-технологій та цифрових інструментів дозволить не лише оптимізувати трудові ресурси, а й зробити всі управлінські процеси більш зручними, гнучкими та ефективними.

З урахуванням виявлених проблемних зон, поточних потреб підприємства та світових тенденцій у сфері управління людськими ресурсами, доцільним є розроблення та впровадження низки конкретних заходів. Вони спрямовані на покращення ключових процесів HR-менеджменту, підвищення залученості персоналу, зменшення плинності кадрів і створення умов для професійного зростання працівників. Нижче подано детальний опис рекомендованих заходів, які можуть бути реалізовані на практиці з урахуванням специфіки діяльності ТОВ «РУШ»:

1. Оптимізація процесу адаптації нових працівників

Першим напрямком удосконалення має стати оптимізація процесу адаптації нових працівників. Незважаючи на існування дієвої «баді-системи», сам процес залишається трудомістким і потребує постійної участі наставників. Це призводить до додаткового навантаження на досвідчених співробітників, а іноді — до неуніфікованості процесу адаптації, що негативно впливає на якість інтеграції новачків у корпоративне середовище.

Для підвищення ефективності та стандартизації процесу адаптації пропонується впровадити цифрову адаптаційну платформу «Start@EVA». Така платформа дозволить зробити адаптацію більш структурованою, інтерактивною та частково автоматизованою. Вона включатиме електронні навчальні курси, відеоінструкції, чек-листи для працівників і менеджерів, а також обов'язкове тестування знань після ознайомлення з ключовими матеріалами. Завдяки цьому новий співробітник зможе самостійно, у зручному темпі, ознайомитися з корпоративною культурою, посадовими інструкціями, стандартами обслуговування клієнтів, внутрішніми регламентами та політиками компанії.

Інтеграція платформи з існуючою системою управління навчанням (LMS) дозволить керівництву HR-відділу в режимі реального часу відстежувати процес адаптації, прогрес кожного працівника, своєчасно надавати зворотний зв'язок і оперативно реагувати на труднощі. Це, своєю чергою, зменшить навантаження на

наставників, знизить вплив людського чинника й забезпечить єдиний підхід до впровадження нових працівників у робоче середовище.

Крім того, важливо зберегти елементи соціалізації, які забезпечує баді-система: наставники можуть залишатися кураторами адаптації, але виконуватимуть більше роль менторів і мотиваторів, ніж джерела інформації. Таким чином, буде досягнуто балансу між автоматизованим навчанням і живим спілкуванням, що сприятиме ефективнішій інтеграції в колектив.

Впровадження цифрової платформи адаптації дозволить значно знизити плинність кадрів на етапі випробувального терміну, скоротити час повного включення працівника у виробничий процес та підвищити загальний рівень задоволеності персоналу.

2. Покращення системи внутрішнього навчання

Ще одним важливим напрямком удосконалення системи управління персоналом ТОВ «РУШ» є покращення внутрішнього навчання працівників. Попри наявність навчальних програм для окремих посад, внутрішня система розвитку кадрів залишається фрагментарною та часто обмежується короткостроковими інструктажами. Відсутність комплексного підходу до безперервного професійного навчання ускладнює підвищення кваліфікації персоналу та стримує розвиток внутрішнього кадрового потенціалу.

Для вирішення цієї проблеми доцільно сформувати єдину внутрішню академію навчання — EVA Academy, яка включатиме декілька рівнів і форматів розвитку: від базової професійної підготовки до програм лідерства для потенційних керівників. Особливу увагу варто приділити розробці адаптивних навчальних маршрутів залежно від посади, стажу роботи, індивідуальних потреб і кар'єрних цілей працівника.

Ключовими елементами системи можуть стати:

- Модульні онлайн-курси з інтерактивними завданнями, кейсами з практики компанії, тестами та відеоуроками;
- Живі тренінги та майстер-класи із залученням внутрішніх експертів і зовнішніх фахівців;
- Наставництво та внутрішній коучинг, особливо для лінійних менеджерів і новопризначених керівників;
- Платформа самоосвіти з рекомендаціями контенту на основі попередньої успішності працівника та цілей розвитку;
- Система сертифікації знань для підтвердження проходження курсів та стимулювання розвитку.

Інтеграція системи навчання з кадровим резервом дозволить формувати персонал зсередини, знижуючи витрати на зовнішній пошук кандидатів. Крім того, підвищення інвестицій у навчання позитивно вплине на рівень залученості працівників, їх мотивацію, а також зменшить ймовірність плинності кадрів.

Оновлена система внутрішнього навчання стане стратегічним інструментом формування висококваліфікованого персоналу, здатного швидко реагувати на зміни в ринку, адаптуватися до нових вимог і підтримувати конкурентоспроможність компанії.

3. Посилення мотивації персоналу та зменшення плинності кадрів

Ще одним критичним напрямком покращення управління персоналом у ТОВ «РУШ» є підвищення рівня мотивації працівників і зниження рівня плинності кадрів. Аналіз показав, що незважаючи на існування базової системи матеріального заохочення, вона є одноманітною та не враховує індивідуальні мотиваційні чинники працівників. Крім того, недостатня увага до нематеріальної мотивації, обмежені можливості для кар'єрного зростання та зворотного зв'язку з боку керівництва посилюють ризики емоційного вигорання та втрати лояльності.

Для вирішення цих проблем пропонується комплекс заходів, спрямованих на формування багатокомпонентної системи мотивації, яка поєднуватиме матеріальні, нематеріальні та соціально-психологічні стимули. Зокрема:

- Запровадження гнучкої системи преміювання, що враховуватиме індивідуальні досягнення, командні результати та виконання ключових показників ефективності (KPI);
- Формування індивідуальних планів розвитку (IDP) з регулярними кар'єрними обговореннями, що дозволить працівникам бачити перспективу професійного зростання в компанії;
- Система негрошового визнання — корпоративні нагороди, внутрішній рейтинг працівників, подяки у щомісячних звітах або на загальних зборах;
- Опитування задоволеності персоналу з подальшою реакцією на результати: внесення змін до робочих процесів, середовища або політик;
- Корпоративна культура підтримки та відкритого діалогу, з акцентом на емоційне благополуччя, довіру та справедливість;
- Гнучкий графік роботи, часткова дистанційна зайнятість, а також інші елементи work-life balance, які особливо важливі для молодших поколінь працівників.

Зменшення плинності кадрів не лише скоротить витрати на підбір і адаптацію нових працівників, а й дозволить зберегти внутрішню експертизу, підвищити якість обслуговування та зміцнити корпоративну ідентичність. Комплексна система мотивації стане важливим фактором залученості персоналу та сприятиме сталому розвитку підприємства.

4. Цифровізація HR-процесів

Ще одним напрямком удосконалення є автоматизація системи оцінювання результативності працівників. У ТОВ «РУШ» вже впроваджено систему KPI та елементи 360-градусного зворотного зв'язку, однак поточний підхід має низку недоліків. Зокрема, оцінювання значною мірою базується на суб'єктивному

сприйнятті керівників, а аналітична обробка отриманих даних здійснюється із затримками або неповністю, що знижує ефективність прийняття управлінських рішень.

Для усунення зазначених недоліків доцільно розробити та впровадити автоматизований модуль «KPI Dashboard», який об'єднає всі ключові показники в одному цифровому інтерфейсі. Такий модуль забезпечуватиме оперативне збирання, аналіз та візуалізацію даних щодо результативності працівників, включаючи: обсяги продажів, рівень конверсії, дотримання корпоративних стандартів, якість виконання завдань, клієнтське задоволення тощо.

Система в автоматичному режимі генеруватиме:

- персоналізовані рейтинги працівників і команд;
- динаміку змін ключових показників;
- індивідуальні звіти з прогресу;
- рекомендації для подальшого професійного розвитку.
- Впровадження «KPI Dashboard» має низку переваг:
- мінімізація впливу суб'єктивного фактору;
- підвищення прозорості та справедливості оцінювання;
- активне залучення персоналу до процесу самоаналізу та цілевстановлення;
- створення ефективного інструменту для вчасного прийняття управлінських рішень.

Загалом, автоматизація системи оцінювання результативності сприятиме формуванню продуктивного та мотивованого колективу, орієнтованого на досягнення стратегічних цілей підприємства.

Ефективна внутрішня комунікація є ключовим чинником злагодженої роботи команди, підвищення рівня залученості працівників і формування позитивного мікроклімату в організації. Аналіз внутрішніх процесів у ТОВ «РУШ» засвідчив,

що наявні канали комунікації не завжди забезпечують оперативну та прозору передачу інформації між працівниками, підрозділами та керівництвом.

5. Покращення внутрішньої комунікації

Серед основних проблем ТОВ «РУШ» — перевантаженість месенджерів, відсутність єдиного інформаційного поля, фрагментарна подача новин, а також недостатній зворотний зв'язок «знизу вгору». Через це трапляються ситуації, коли важливі повідомлення можуть бути пропущені або отримані із запізненням, що впливає на ефективність виконання завдань і швидкість прийняття управлінських рішень.

З метою покращення комунікаційних процесів пропонується впровадити наступні заходи:

- Створення внутрішнього корпоративного порталу «EVA Connect» — єдиної онлайн-платформи для поширення новин, розміщення внутрішніх документів, графіків, інструкцій та політик компанії. Портал буде містити інтерактивні модулі для опитувань, коментарів і збору ідей від працівників, що дасть змогу оперативно отримувати зворотний зв'язок.
- Регулярні онлайн-зустрічі (All-Hands) з керівництвом компанії, які проходитимуть щомісяця, дозволять обговорювати результати роботи, нові ініціативи, відповідати на запитання працівників та підтримувати відкритий діалог.
- Запровадження рубрики «Голос працівника» в корпоративному журналі та на порталі, де співробітники ТОВ «РУШ» зможуть анонімно або відкрито висловлювати свої думки, пропозиції або зауваження.
- Використання чат-ботів у корпоративних месенджерах для швидкого поширення важливих повідомлень, нагадувань і проведення оперативних опитувань. Це знизить навантаження на менеджерів і забезпечить більш цілеспрямовану комунікацію.

- Візуалізація інформації в офісних зонах відпочинку за допомогою інформаційних стендів та цифрових екранів з корпоративними новинами, ключовими показниками ефективності і досягненнями команд.

Реалізація цих заходів у ТОВ «РУШ» сприятиме підвищенню прозорості та доступності управлінських рішень, скороченню інформаційних бар'єрів між рівнями управління, зростанню довіри до компанії з боку персоналу та формуванню культури відкритості і партнерства.

Таким чином, покращення внутрішньої комунікації стане потужним драйвером підвищення ефективності командної взаємодії, оперативного реагування на зміни та забезпечить сталий розвиток підприємства.

6. Розвиток лідерського потенціалу

Успішність управління персоналом у ТОВ «РУШ» значною мірою залежить від рівня лідерських компетенцій керівників різних рівнів. Аналіз поточної системи управління показав, що хоча в компанії присутні кваліфіковані менеджери, існує потреба в системному розвитку їх лідерського потенціалу для підвищення мотивації команд, покращення комунікації та підтримки інновацій.

Для вирішення цієї задачі пропонується впровадити комплекс заходів, спрямованих на формування ефективних лідерів у ТОВ «РУШ»:

- Створення програми розвитку лідерства «EVA Leaders», що включатиме тренінги, коучинг, майстер-класи та воркшопи, орієнтовані на розвиток навичок стратегічного мислення, емоційного інтелекту, управління змінами та конфліктами.
- Впровадження системи наставництва, коли досвідчені лідери підтримуватимуть молодих менеджерів, допомагаючи їм адаптуватись до ролі керівника та розвивати необхідні компетенції.
- Оцінка лідерських компетенцій через 360-градусний зворотний зв'язок, що дозволить ідентифікувати сильні сторони та зони розвитку кожного керівника, а також розробити індивідуальні плани вдосконалення.

- Заохочення ініціативності та відповідальності, через впровадження проєктів з внутрішнього розвитку, де лідери матимуть можливість реалізовувати власні ідеї, брати на себе відповідальність за результати та формувати корпоративну культуру.
- Регулярне проведення оцінювання ефективності лідерів з метою вдосконалення програм розвитку та адаптації заходів до поточних викликів і потреб бізнесу.

Реалізація цих заходів сприятиме підвищенню якості управління в ТОВ «РУШ», зміцненню довіри у командах, зростанню мотивації працівників та створенню сприятливого середовища для розвитку і реалізації потенціалу кожного співробітника.

Узагальнюючи проведений аналіз та враховуючи сучасні виклики у сфері управління персоналом, було розроблено комплекс заходів, спрямованих на підвищення ефективності функціонування системи управління персоналом ТОВ «РУШ». Запропоновані напрями удосконалення охоплюють ключові процеси, що впливають на якість роботи співробітників та їх мотивацію: від оптимізації адаптації нових працівників і розвитку внутрішнього навчання до автоматизації оцінювання результативності та розвитку лідерського потенціалу. Впровадження цих рішень має на меті не лише усунення існуючих проблем, але й створення умов для сталого розвитку підприємства, підвищення задоволеності персоналу та зміцнення корпоративної культури.

Для кращої структуризації та наочності запропоновані заходи щодо удосконалення процесів управління персоналом у ТОВ «РУШ» систематизовано у таблиці, яка містить опис виявлених проблем, запропонованих рішень та очікуваних результатів їх впровадження:

Таблиця 2.4. - Заходи щодо удосконалення процесів управління персоналом ТОВ «РУШ»

№	Напрямок удосконалення	Виявлена проблема	Запропоноване рішення	Очікуваний ефект
1	Оптимізація процесу адаптації	Трудомісткий, неуніфікований процес, додаткове навантаження на наставників	Запровадження цифрової адаптаційної платформи «Start@EVA» з електронними курсами, відеоінструкціями, тестуванням та чек-листами; інтеграція з LMS	Стандартизація адаптації, зменшення навантаження на наставників, підвищення ефективності введення нових працівників
2	Покращення системи внутрішнього навчання	Недостатній розвиток працівників, відсутність персоналізованих навчальних програм	Впровадження системи персоналізованих навчальних курсів, регулярних тренінгів та онлайн-навчання	Підвищення кваліфікації співробітників, покращення якості роботи та мотивації
3	Мотивація та зменшення плинності кадрів	Високий рівень плинності, недостатня мотивація працівників	Впровадження системи нематеріальної мотивації, програм визнання, гнучкого графіку роботи	Зменшення плинності кадрів, підвищення залученості і задоволеності працівників
4	Автоматизація оцінювання результативності	Суб'єктивність оцінок, затримки у зворотному зв'язку, недостатній аналіз КРІ	Розробка модуля «КРІ Dashboard» для централізованого збору, аналізу та візуалізації ключових показників	Об'єктивність оцінок, оперативність аналізу, підвищення ефективності управління

5	Покращення внутрішньої комунікації	Недостатня взаємодія між відділами, інформаційні бар'єри	Впровадження внутрішньої корпоративної платформи для обміну інформацією, регулярні зустрічі та командні заходи	Покращення координації, зниження конфліктів, підвищення ефективності співпраці
6	Розвиток лідерського потенціалу	Недостатній системний розвиток управлінських компетенцій керівників	Програма розвитку лідерства «EVA Leaders» з тренінгами, коучингом, наставництвом, 360-градусним зворотним зв'язком, мотивацією ініціатив	Підвищення якості управління, зміцнення команд, підвищення мотивації та залученості працівників

Впровадження запропонованих заходів щодо удосконалення окремих процесів управління персоналом у ТОВ «РУШ» сприятиме суттєвому підвищенню ефективності функціонування кадрової системи підприємства. Оптимізація адаптації нових працівників забезпечить швидке та якісне введення в робочі процеси, що знизить навантаження на наставників та зменшить ризик кадрових втрат на початкових етапах. Покращення системи внутрішнього навчання та розвитку дозволить підвищити професійний рівень співробітників, сприяючи їхньому кар'єрному зростанню та мотивації до подальшої роботи. Запровадження автоматизованих інструментів оцінювання продуктивності дозволить об'єктивізувати оцінку працівників і приймати вчасні управлінські рішення, що підвищить загальну продуктивність колективу.

Крім того, удосконалення внутрішньої комунікації створить відкритий простір для обміну інформацією та ідеями, що зміцнить корпоративну культуру і підвищить рівень залученості працівників. Розвиток лідерського потенціалу в менеджерів середньої ланки стане запорукою стійкого розвитку підприємства,

сприятиме формуванню мотивованих і компетентних команд, здатних ефективно реалізовувати стратегічні цілі компанії.

Загалом реалізація цих заходів забезпечить комплексний підхід до управління персоналом, що сприятиме не лише покращенню внутрішніх процесів, але й підвищенню конкурентоспроможності ТОВ «РУШ» на ринку. Цей системний підхід створить умови для сталого розвитку підприємства, підвищить задоволеність працівників, зменшить плинність кадрів і сприятиме досягненню стратегічних бізнес-цілей.

Висновки за розділом 2

У ході дослідження системи управління персоналом ТОВ «РУШ» було проведено всебічний аналіз, який охопив організаційні аспекти структури управління, основні кадрові процеси, а також кількісні та якісні показники ефективності роботи з персоналом. Цей комплексний підхід дозволив не лише виявити сильні сторони підприємства у сфері управління кадрами, а й визначити ключові проблемні зони, що потребують подальшої оптимізації.

Виявлено, що організаційна структура управління персоналом, хоча й має достатню функціональність, потребує більшої гнучкості та адаптивності до змін зовнішнього середовища. Основні процеси роботи з персоналом, зокрема адаптація, навчання, мотивація та оцінювання результативності, виконуються на належному рівні, однак мають резерви для підвищення ефективності через впровадження сучасних цифрових технологій і стандартизацію процедур.

Аналіз показників роботи з персоналом засвідчив наявність потенціалу для покращення системи оцінювання, що допоможе не лише об'єктивізувати оцінку працівників, а й створити прозору систему зворотного зв'язку, спрямовану на розвиток персоналу та підвищення продуктивності. Важливою проблемою є також плинність кадрів і недостатній рівень внутрішньої комунікації, що негативно впливає на мотивацію та згуртованість колективу.

У відповідь на ці виклики були розроблені конкретні заходи, які передбачають впровадження інтерактивних цифрових платформ для адаптації та

навчання нових працівників, автоматизованих систем оцінювання ефективності та інструментів для покращення внутрішньої комунікації. Особлива увага приділяється розвитку лідерських якостей серед менеджерів і керівників, що має сприяти формуванню більш відповідального та мотивованого управлінського складу, здатного ефективно керувати командами та адаптуватися до нових викликів.

Реалізація запропонованих заходів покликана створити системний, інтегрований підхід до управління персоналом, який не лише підвищить задоволеність працівників, зменшить плинність кадрів та покращить продуктивність, а й забезпечить гнучкість та оперативність у прийнятті управлінських рішень. Це, у свою чергу, позитивно вплине на загальну конкурентоспроможність підприємства, його репутацію як надійного роботодавця та стабільність бізнесу в цілому.

Таким чином, комплексне дослідження й розробка рекомендацій стали фундаментом для подальшого розвитку кадрової політики ТОВ «РУШ». Запропоновані рішення відповідають сучасним тенденціям у сфері управління персоналом і спрямовані на забезпечення сталого розвитку підприємства у довгостроковій перспективі. Їх впровадження створить умови для підвищення ефективності використання людського капіталу як одного з ключових ресурсів компанії, що є необхідною передумовою для досягнення стратегічних цілей і збереження лідерських позицій на ринку.

ВИСНОВКИ

В ході виконання даної дипломної роботи було здійснено комплексний аналіз теоретичних та практичних аспектів управління персоналом як однієї з найважливіших складових діяльності сучасних підприємств. У першому розділі було досліджено роль управління персоналом у підвищенні ефективності діяльності підприємства, розглянуто основні моделі та концепції управління, а також здійснено огляд сучасних тенденцій і проблем, що виникають у сфері HR. Це дозволило сформулювати цілісне уявлення про теоретичні засади і ключові виклики, які стоять перед кадровими службами в умовах швидкозмінного бізнес-середовища та глобалізації.

Практична частина роботи, представлена другим розділом, зосереджена на глибокому аналізі системи управління персоналом на конкретному підприємстві — ТОВ «РУШ». Було детально вивчено організаційну структуру управління, основні кадрові процеси, а також кількісні і якісні показники, що характеризують ефективність використання людських ресурсів. Такий підхід дозволив виявити ключові проблеми, що гальмують розвиток і впливають на фінансові результати компанії. Зокрема, проблемами виявилися неуніфікованість процесів адаптації, недостатня автоматизація системи оцінювання результативності працівників, недостатня мотивація персоналу, а також недоліки у внутрішній комунікації та розвитку лідерських компетенцій.

На основі отриманих результатів була розроблена система конкретних заходів і рекомендацій, спрямованих на вдосконалення управління персоналом. Запропоновані заходи включають впровадження цифрової адаптаційної платформи, автоматизованого модуля для оцінки КРІ, покращення системи внутрішнього навчання, підвищення мотивації через комплексні заходи, а також розвиток лідерського потенціалу та покращення комунікаційної системи. Реалізація цих рекомендацій сприятиме стандартизації та оптимізації HR-процесів, підвищенню прозорості і об'єктивності оцінювання працівників, зниженню плинності кадрів та збільшенню рівня задоволеності персоналу.

Особливу увагу в роботі приділено тому, що ефективне управління персоналом не лише впливає на продуктивність окремих співробітників, а й формує корпоративну культуру, що забезпечує стабільність та інноваційний розвиток підприємства. Підвищення рівня кваліфікації працівників, розвиток лідерських якостей серед менеджерів, а також створення комфортних умов праці сприяють формуванню позитивного іміджу роботодавця та залученню висококваліфікованих фахівців.

Важливо відзначити, що запропоновані заходи мають стратегічний характер і орієнтовані на довгострокове покращення системи управління персоналом, що у свою чергу підвищить конкурентоспроможність ТОВ «РУШ» на ринку, забезпечить стійке фінансове зростання та сприятиме реалізації корпоративних цілей.

Таким чином, виконане дослідження є комплексним і практично значущим внеском у покращення системи управління персоналом на підприємстві, що дозволить йому ефективно реагувати на виклики ринку, зберігати кадровий потенціал і досягати високих результатів у своїй діяльності. Результати цієї роботи можуть бути використані як основа для подальших досліджень і впровадження сучасних HR-технологій на інших підприємствах з урахуванням специфіки їх діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Офіційний сайт Eva. URL: <https://eva.ua/ua/>
2. Офіційний сайт Prostor . URL: <https://prostor.ua/>
3. Офіційний сайт Watsons . URL: <https://www.watsons.ua/>
4. Ковалевська А. В. Конспект лекцій з дисципліни «Антикризове управління підприємством». Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова. 2016. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/78067019.pdf>
5. Управління персоналом : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О.А. Хілуха, П.М. Косінський; за заг. ред. О. М. Шубалого. – Луцьк : ЛНТУ, 2023. – 414 с.
6. Амеліна І. В. Шляхи удосконалення системи управління персоналом на вітчизняних підприємствах / І. В. Амеліна, К. П. Біланенко // Економіка і регіон. – 2021. - №4. – С. 31-37.
7. Бабіна О. В. Щодо оцінювання роботи служби управління персоналом компанії/ О.В, Бібіна, Т. С. Морщеньок, К. О. Круглов, М. В. Іоффе // Інвестиції: практика та досвід. – 2022. – № 19-20. С. 59-65.
8. Блейк Р. Р. Наукові методи управління [навч. посібник] / Р. Р Блейк, Д.С.Мутон [пер. з англ. І. Ющенко]. Київ: Вища школа, 2013. 274 с.
9. Гризовська Л.О. Актуальні проблеми управління розвитком персоналу. Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. № 5. Т. 2. С.192–196.
10. Губик Ю. Ю., Беляєв С. С., Багунц О. С. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації. Економіка та суспільство. 2018. №17. С. 216–224.
11. Дериховська В.І. Стратегія управління персоналом: її види та особливості. Науковий вісник. 2013. № 10 (189). С. 37-50.

12. Захарчин Г., Поплавська Ж. Управління персоналом в контексті сучасних викликів. Актуальні проблеми економіки. 2017. № 4. С. 125–133.
13. Завальнюк В.В. Методика проектування підсистеми менеджменту в системі стратегічного управління підприємствами. Глобальні та національні проблеми економіки: електронне наукове фахове видання Миколаївського національного університету імені В.О. Сухомлинського. Миколаїв, 2016. № 12. С. 250-253.
14. Іванов С.Л. Ролі нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні. Наукові праці НДФІ. 2017. № 5. С. 22-23.
15. Колот А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу. Київ: КНЕУ. 2018. С. 198
16. Кравчик В.К. Про сутність маркетингу трудових ресурсів. Вісник Академії праці і соціальних відносин Федерації профспілок України. 2016. №1. С. 12.
17. Лещенко Л.О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва. Ефективна економіка. 2016. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>
18. Лукашевич Ю. Стимулювання персоналу як підтримка стратегічного розвитку підприємства. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Evu/2010_14/Lukashevich%20UL.pdf.
19. Мотивація, питання мотивації. URL: <https://pidruchniki.com/14051003/menedzhment/motivatsiya>
20. Новак В. О. Організаційна поведінка: [підручник] / В. О. Новак, Т. Л. Мостенська, О. В. Ільєнко. Київ: Кондор, 2013. 498 с.
21. Пілявський В. І. Організація праці на робочому місці як засіб ефективного використання потенціалу підприємства. Агросвіт. 2019. № 20. С. 31—37. DOI: 10.32702/2306-6792.2019.20.31
22. Подольська О. В., Оберемок В. В. Напрямки підвищення ефективності управління персоналом на підприємствах. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра

- Василенка: Економічні науки. Випуск 193. Харків: ХНТУСГ. 2018. С. 284–290.
23. Управління персоналом : навчальний посібник Т. І. Балановська та ін. Київ: ЦП "Компринт", 2018. 417 с.
24. Збрицька Т. П. Система участі працівників у прибутках як один з методів мотивації. Технічний прогрес і ефективність виробництва. Харків : НТУ «ХПІ», 2012. № 15. С. 104–109.
25. Волинець Л. М., Н. В. Зачосова, І. І. Халацька. Стратегічне управління розвитком персоналу як елемент кадрової політики підприємства. URL: http://publications.ntu.edu.ua/visnyk/54/016_025.pdf
26. Волківська Алла, Кадровий менеджмент на підприємстві та оцінка його ефективності. The 10th International scientific and practical conference “Modern methods of applying scientific theories” (March 14–17, 2023) Lisbon, Portugal. International Science Group. 2023. 481 p.. 2023. URL: <https://books.google.com.ua/books?hl=uk&lr=&id=gIu1EAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA143&dq>
27. Герчанівська С.В., Стемковська І.В. Управління персоналом підприємств в сучасних умовах. Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки. 2021. Т.2. №2. С.200-211. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/5134>
28. Голубка О.Я., Дідович Ю.О., Копусяк Я.Ф. Аналіз методів управління персоналом. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2016. Вип. 5–1(05). С. 113–117.
29. Калашніков Р. В. Трансформація системи управління підприємства як складова діджиталізації економічних процесів в Україні. Сучасний менеджмент: моделі, стратегії, технології. Матеріали XXI Всеукраїнської щорічної студентської науково-практичної конференції за міжнародною., м. Одеса, 23 квітня 2020 р. Одеса, 2020. С. 52–53.
30. Лібусь Т. Зарубіжний досвід управління персоналом. VI Всеукраїнська студентська науково-технічна конференція «Природничі та гуманітарні

науки. Актуальні питання». URL:
<http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/9503/2/>

31. Літорович, О. (2022). Особливості менеджменту персоналу підприємств в умовах діджиталізації. Економіка та суспільство, (38).
<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-34>
32. Азарян М. Е. Менеджмент персоналу: теорія і практика. — Київ: Центр учбової літератури, 2020. — 276 с.
33. Дяченко О. П. Ефективність HR-менеджменту на підприємствах роздрібно́ї торгівлі // Економіка і управління. – 2021. – № 2. – С. 101–106.
34. Лопушняк Г. С., Милянник Р. В. Вплив цифрових технологій на формування компетенцій управлінського персоналу. Інвестиції: практика та досвід. 2019. №24. С. 10–16. URL: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=6940&i>
35. Маркіна І., Вороніна В., Філатова, К. (2021). Менеджмент персоналу в умовах стійкого інноваційного розвитку підприємства. Підприємництво та інновації, (17), 39-42. URL: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/17.7>
36. Менеджмент персоналу: навч.-методич. посіб. / Дяків О. П., Коцур А. С., Островерхов В. М., Надвичиний С. А., Шкільняк М. М., Шушпанов Д. Г. / за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль. 2022. 280 с.
37. Мураль, В. "Методи управління персоналом." Матеріали Х Всеукраїнської науково-технічної конференції здобувачів вищої освіти за підсумками досліджень у 2022 р. Факультет економіки та бізнесу (6-10 лютого 2023 р., м. Мелітополь). Мелітополь: ТДАТУ, 2023. 252 с.: 203. URL: <http://elar.tsatu.edu.ua/bitstream/123456789/>
38. Новікова М. "Сучасні тенденції розвитку HR-менеджменту на підприємствах України." Problemy Ekonomiky 4 (2021): 127-133. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2021-4_0-pages127_133.pdf
39. Ольмезова І. К. Управління персоналом як складова стратегії підприємства. Міжнародний науковий журнал "Інтернаука" . 2021. № 17(2). - С. 35-37. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2021_17\(2\)_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2021_17(2)_8)

40. Письменна О. О. Теоретичні основи та методичний інструментарій формування кадрової стратегії підприємства : дис. канд. ек. наук : 08.00.04 / Письменна Олександра Олександрівна – Дніпро, 2017. – 320 с.
41. Романюк Л. М. Визначення напрямів реалізації стратегії управління персоналом підприємства в контексті забезпечення її взаємозв'язку із конкурентною стратегією підприємства. Центральноросійський науковий вісник . Економічні науки. 2020. Вип. 4. - С. 210-219. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2020_4_21
42. Управління персоналом: підручник. за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.
43. Шевченко О., Євтушенко Г. Інноваційні методи управління персоналом на підприємствах у сучасних умовах господарювання. Молодий вчений, 10 (74), 753-757. 2019.
44. HR-менеджмент : навч. посіб. / І. М. Сочинська-Сибірцева, А. О. Доренська, Т. В. Тушевська ; М-во освіти і науки України, Центральноросійськ. нац. техн. ун-т. – Кропивницький : ЦНТУ, 2022. – 278 с.
45. Линенко А. В. Сутність й аналіз персоналу підприємства за показниками його ефективності / А. В. Линенко, О. Л. Шевченко // Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. — 2008. — № 4. — С. 111— 116.
46. Пархоменко Н.А. Теоретичні засади управління персоналом / Н.А. Пархоменко // Вісник Східноукр. нац. ун-ту імені В. Даля 2009. № 3 (133). – С.45-56
47. Пузирьова П.В. Вдосконалення управління персоналом шляхом мінімізації економічного ризику / П.В. Пузирьова // Національний дослідний економічний інститут Міністерства економіки України «Формування ринкових відносин в Україні»: Зб. наук. праць. – Вип. № 11, 2008. - Київ:НДЕІ МЕУ. – 2008. – С.43-46.
48. Чуднова О. К. Організація аналізу основних складових системи управління персоналом в Україні / О.К. Чуднова // Формування ринкової економіки: Збірник наукових праць. – Вип. 15. – К.: КНЕУ, 2016. – С.146 – 154

49. Chali B. D., Lakatos V. The Impact of Human Resource Management on Financial Performance: A Systematic Review in Cooperative Enterprises. *Journal of Risk and Financial Management*, 2024, vol. 17(10), art. 439. URL: [10.3390/jrfm17100439](https://doi.org/10.3390/jrfm17100439).
50. Huselid M. A. The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 1995, vol. 38(3), pp. 635–672. URL: [10.5465/256741](https://doi.org/10.5465/256741).
51. Cascio W. F., Boudreau J. W. *Investing in People: Financial Impact of Human Resource Initiatives*. 2nd ed. Upper Saddle River, NJ: FT Press, 2010. 384 p.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Анкета для працівників торговельної мережі

(анонімна, для внутрішнього використання)

Мета: визначити рівень задоволеності працівників умовами праці, можливостями кар'єрного зростання, мотивацією та факторами, що можуть впливати на плинність кадрів.

1. Ви задоволені умовами праці у вашій компанії?

Так

Частково

Ні

2. Чи влаштовує Вас графік роботи?

Так

Частково

Ні

3. Чи бачите Ви можливість кар'єрного зростання в компанії?

Так

Частково

Ні

4. Чи проходили Ви навчання або курси підвищення кваліфікації за рахунок компанії?

Так

Ні

5. Як би Ви оцінили рівень мотивації з боку керівництва?

Високий (зарплата, бонуси, похвала, участь у прийнятті рішень тощо)

Середній (окремі стимули присутні, але нестабільні)

Низький (відсутність уваги до потреб працівника)

6. Що, на Вашу думку, найбільше впливає на бажання змінити місце роботи?
(можна обрати кілька варіантів)

Низька заробітна плата

Високе фізичне або емоційне навантаження

Відсутність професійного розвитку

Несприятливий психологічний клімат у колективі

**Результати анкетування діючих працівників мереж Eva, Prostor,
Watsons (по 10 осіб)**

Питання / Показник	Eva (n=10)	Prostor (n=10)	Watsons (n=10)
1. Ви задоволені умовами праці у вашій компанії?	8	5	6
2. Чи влаштовує Вас графік роботи?	9	6	6
3. Чи бачите Ви можливість кар'єрного зростання в компанії?	7	3	4
4. Чи проходили Ви навчання/курси за рахунок компанії?	9	6	5
5. Оцініть мотивацію з боку керівництва (матеріальну та моральну)			
Висока	5	2	2
Середня	4	5	6
Низька	1	3	2
6. Що, на Вашу думку, найбільше впливає на бажання змінити роботу?			
Низька заробітна плата	6	8	4
Високе навантаження	2	2	2
Відсутність розвитку	1	3	1

Конфлікти або психологічна напруга	1	1	0
---------------------------------------	---	---	---

Коментар до результатів:

- Працівники ТОВ «РУШ» частіше позитивно оцінюють умови праці, графік та можливість кар'єрного зростання.
- Значна частина персоналу усіх мереж вказує на низьку заробітну плату як ключовий фактор можливої плинності.
- У Eva спостерігається вища залученість до навчання — 9 із 10 респондентів його проходили.
- Мотивація оцінюється як висока або середня у більшості, однак потребує подальшого вдосконалення в усіх мережах.